

RESPUESTAS EMERGENTES DESDE LA ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

HOMENAJE A

D. Manuel Lorenzo Delgado
Catedrático de la Universidad de Granada



Manuel Lorenzo Delgado
Manuel López Sánchez
Coordinadores



UGR

Universidad
de Granada

Edita:

Editorial de la Universidad de Granada

ISBN: 978-84-338-5466-7

Diseño, maquetación y producción:

LA FACTORÍA DE EDICIONES

www.factoriaediciones.net

Depósito legal: GR-3391-2012

Impreso en España • Printed in Spain

<i>Agradecimiento a don Manuel Lorenzo</i>	17
<i>Presentación</i>	21
 CAPÍTULO 1. Technologies émergentes dans les institutions éducatives: avantages et risques possibles	 25
 Bloque I. La formación permanente en organización escolar	
CAPÍTULO 2. La organización escolar y los nuevos planes de estudio	47
CAPÍTULO 3. La tutoría a través del <i>e-learning</i> en los procesos de formación para la dirección escolar	57
CAPÍTULO 4. Retos y perspectivas para la formación permanente virtual. La experiencia de la Universidad Autónoma de Barcelona y de la Universidad de Deusto	67
CAPÍTULO 5. Las asociaciones y redes como sistemas de apoyo al desarrollo profesional. El forum de administradores de la educación y la RedAGE	75
 Bloque II. La dirección de instituciones educativas en Iberoamérica: el caso de España / Europa, México, Colombia y Chile	
CAPÍTULO 6. La dirección de instituciones educativas: breve referencia de España y Europa	85
CAPÍTULO 7. La escuela pública de educación básica en México	101
CAPÍTULO 8. Liderazgo en la nueva escuela colombiana	109
CAPÍTULO 9. La dirección de instituciones educativas en Iberoamérica: el caso de Colombia, Brasil, México, Chile y España/Europa. Visión sucinta de la realidad en Chile	115
 Bloque III. El nuevo perfil de Director/a escolar. Análisis y acotaciones al ante- proyecto de la ley orgánica para la mejora de la calidad educativa (LOMCE)	
CAPÍTULO 10. Construcción de liderazgo escolar y cambio de modelo directivo	129
CAPÍTULO 11. Un nuevo estatus profesional.....	143
CAPÍTULO 12. Funciones de los directores escolares: una nueva gestión pública hacia el gerencialismo	149

Bloque IV. El éxito escolar: realizaciones, estudios y dilemas

CAPÍTULO 13. El éxito escolar como integrante de la calidad educativa a través de la investigación, la implementación y los posibles dilemas que plantea su diseño, realización y evaluación desde una perspectiva descriptiva-interpretativa	161
CAPÍTULO 14. Programa para la mejora del éxito educativo	189
CAPÍTULO 15. El sentido y alcance del éxito educativo. Dilemas y contradicciones	199

Bloque V. Gestión de programas interculturales

CAPÍTULO 16. Las exigencias de las sociedades del conocimiento: la política educativa europea	229
CAPÍTULO 17. Gestión de centros educativos nacionales según modelos de educación intercultural, plurilingüe e inclusivo	237
CAPÍTULO 18. Desarrollo de actitudes interculturales para una cultura de paz	243

Bloque VI. Programas de transición entre las instituciones de educación secundaria y las instituciones de educación superior para la nivelación de competencias

CAPÍTULO 19. El problema de la transición entre instituciones de educación secundaria e instituciones de educación superior y la nivelación de competencias: perspectiva internacional	253
CAPÍTULO 20. Programas de transición y nivelación de competencias en las universidades de Andalucía	257
CAPÍTULO 21. Diagnóstico de competencias básicas en centros de formación tecnológica	267
CAPÍTULO 22. El proyecto integrado vocacional como estrategia de nivelación	277

Bloque VII. La organización para la atención a grupos vulnerables

CAPÍTULO 23. Organización [escolar] y justicia social	287
CAPÍTULO 24. Necesidades de asesoramiento educativo en centros escolares vulnerables de la quinta región de Valparaíso, Chile	295
CAPÍTULO 25. Desarrollo educativo y desarrollo social. La experiencia de Coyhaique	307
CAPÍTULO 26. Apoyo a colectivos vulnerables en la universidad. El proyecto accedes	315

Bloque VIII. Liderazgo educativo

CAPÍTULO 27. Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas	327
---	-----

Bloque IX. Gestión de la innovación en las organizaciones educativas: nuevas miradas organizativas hacia demandas educativas, sociales y laborales emergentes

CAPÍTULO 28. Análisis de los beneficios de la coordinación entre etapas educativas en la intervención compensatoria temprana, y su relación con el éxito escolar en secundaria	375
CAPÍTULO 29. La interculturalidad en la vida de las escuelas	381
CAPÍTULO 30. Procesos educativos en prisión. Luces, sombras y desafíos ..	387
CAPÍTULO 31. Programas de inserción sociolaboral con colectivos en riesgo de exclusión social: formación básica, desarrollo de competencias para la empleabilidad e intermediación laboral	393

Bloque X. Evaluación del impacto de la sociedad del conocimiento en la educación superior: un estudio comparado

CAPÍTULO 32. El modelo de Ecuador-Venezuela-Colombia	415
--	-----

Bloque XI. O potencial da pedagogia do *b-learning* no ensino superior: um estudo realizado no ISCE-Instituto Superior de Ciências Educativas de Portugal

CAPÍTULO 33. The potential of the <i>b-learning</i> pedagogy in higher education: a study in ISCE-Higher Institute of Educatives Sciences of Portugal	457
---	-----

Bloque XII. La expresión escrita de maestros en formación: análisis de los procesos cognitivos y metacognitivos implicados

CAPÍTULO 34. Modelos teóricos y de investigación sobre la expresión por escrito	479
CAPÍTULO 35. Enfoques diferentes de investigación en la composición escrita	485
CAPÍTULO 36. Resultados de la investigación sobre la escritura de adultos	491

Bloque XIII. Prospectivas de las instituciones educativas no formales en tiempos de crisis

CAPÍTULO 37. Organización y funcionamiento de la formación para el empleo en la Comunidad Valenciana	517
CAPÍTULO 38. Los centros educativos en régimen de internado: las escuelas hogar y las residencias escolares	535
CAPÍTULO 39. Análisis de los modelos organizativos de gestión en las ONG: la educación no formal y el modelo EFQM	547
CAPÍTULO 40. Las líneas de actuación en centros de protección de menores frente a la crisis económica global. El papel del ordenamiento jurídico, de la protección pública de los menores y de las administraciones	563

Bloque XIV. Prospectivas de las instituciones educativas formales en tiempos de crisis

CAPÍTULO 41. La crisis y la escuela rural andaluza quince años después (1997-2012): breve panorámica.	591
CAPÍTULO 42. Gestión de aula y acción tutorial	605
CAPÍTULO 43. ¿Por qué seguimos hablando de liderazgo en educación?	619

Bloque XV. Organizing Erasmus intensive programmes: an account of personal experiences

CAPÍTULO 44. What is an Erasmus intensive programme	635
---	-----

Bloque XVI. Las comunidades de aprendizaje, y algunas variantes, como propuesta escolar en tiempos de crisis

CAPÍTULO 45. Las comunidades de aprendizaje como propuesta para rentabilizar recursos educativos	657
CAPÍTULO 46. Las cooperativas de enseñanza como escenarios propicios para las comunidades de aprendizaje	669
CAPÍTULO 47. Las redes sociales como recursos pedagógicos en las instituciones educativas	681
CAPÍTULO 48. Expresiones de acción comunitaria y trabajo red para el ejercicio de la corresponsabilidad y la oportunidad de desarrollo en el ámbito educativo	681
CAPÍTULO 49. La participación de las familias en la escuela: tema encauzado pero no resuelto	681

Análisis de los modelos organizativos de gestión en las ONG: la educación no formal y el modelo EFQM

Juan Antonio López Núñez
Alfonso Conde Lacárzel
Inmaculada Aznar Díaz
María Pilar Cáceres Reche
Elena Ortega Escandell
Universidad de Granada

1. Introducción: breve caracterización de la educación no formal

- Dentro del marco de la Educación No Formal, numerosas han sido las definiciones e intentos de unificar este amplio mosaico desde que Coombs y col. (1974) comenzasen esta andadura, debido a la gran importancia que tiene para los individuos, fuera de los sistemas educativos normalizados. Podría decirse sin miedo a equivocarnos, que esta forma de educación complementa al ámbito formal, enriqueciendo el capital humano social en todas sus formas, no solo a niveles económicos, sino en cuanto a valores, actitudes y competencias para una sociedad más humana y comprometida.

Faure (1983), en el Informe de la Comisión Internacional sobre el Desarrollo de la educación de la Unesco, la definió como aquella que «pretende el desarrollo de las facultades intelectuales y morales de un sujeto desde fuera del ámbito institucionalizado, al margen de las regularidades del sistema educativo».

Diez años más tarde, Trilla (1993,30) intentaría concretarla un poco más y la definiría con las siguientes palabras:

Entendemos por educación no formal el conjunto de procesos, medios e instituciones, específica y diferenciadamente diseñados, en función de explícitos objetivos de formación o de instrucción, que no están directamente dirigidos a la provisión de los grados propios del sistema educativo reglado.

Como se puede apreciar, algunas de las características de estas definiciones pasan por el desarrollo de las actividades educativas fuera de contextos institucionalizados sin la provisión de grados o titulaciones oficiales; además de la idea de una formación vital que atienda al Empowerment de las personas a lo largo de sus vidas, y al desarrollo de las comunidades que requieren atenciones prioritarias.

Podríamos llamar Educación No Formal a toda la que se realiza en ayuntamientos, centros de formación, academias, empresas, asociaciones, parroquias,

ONG... En nuestro país, y siguiendo a Torres Martín (2007,26-31) podemos encontrar 3 ámbitos fundamentales de actuación:

- *La animación sociocultural* con niños, adolescentes, mayores, grupos en riesgo...
- *La educación especializada* en centros de internamiento, acogida o reinserción de menores o convictos, drogodependientes, tercera edad...
- *La educación de adultos*, con especial atención a la intervención en asuntos de género, familia e infancia, o capacitación e inserción laboral, entre otros.

Aún así, los caminos que sigue en nuestro país y en las sociedades occidentales, pasan por la velocidad del mercado y las necesidades vitales. En el caso de Inglaterra, o EE.UU., por ejemplo, junto con los países Latinoamericanos y en vías de crecimiento y desarrollo, la concepción sobre la Educación No Formal es entendida como proyectos educativos y formativos que pretenden mejorar la estructura social y económica de los países.

De esta forma, las ONG y ONL tienen un peso vital. Por ejemplo, citando a Rogers, A. (2005, 173), podemos encontrar la siguiente clasificación:

1. A wide range of discrete and disparate activities by different agencies for adults, usually small-scale and localized:
 - Some scaling up.
 - Some coordination and integration: a NFE sector.
2. Institutionalization: large-scale/national systems:
 - Of vocational education and training.
 - Of basic education, with accreditation and equivalency.
 - Training for NFE.
3. Adult literacy.
4. Alternative primary education for out-of-school children:
 - Community schools.
 - Temporary schooling preliminary to formal schools.
5. Action within formal education
 - Reform of formal education.
 - Informal educational activities within formal schooling
6. Feeder schools within the educational system.

Dentro de los Objetivos del Milenio en materia educativa, la Unesco (2001) la considera como una herramienta prioritaria para la consecución de sus Objetivos, definiéndola como una educación a lo largo de toda la vida:

Toda actividad organizada y duradera que no se sitúa exactamente en el marco de los sistemas educativos formales integrados por las escuelas primarias, los centros de enseñanza secundaria, las universidades y otras instituciones educativas formalmente establecidas.» (Disponible en: http://www.unesco.org/bpi/pdf/memob-pi55_NFE_es.pdf [consultada 2012, 18 de marzo]).

En nuestro caso, el estudio lo hemos centrado en el ámbito sociocomunitario en ONG y ONL, que llevan a cabo intervenciones educativas con niños, jóvenes y adultos en riesgo de exclusión social; sobre sus sistemas organizativos y los posibles modelos de calidad que utilizan (en concreto, el Modelo EFQM), tanto por la trayectoria experiencial como por el interés que suscita por las escasas investigaciones a micro nivel realizadas, salvo los numerosos estudios de casos concretos, que no nos permiten tener una visión panorámica de la realidad actual sobre este tipo de educación desarrollada, y el conocimiento de los modelos organizativos y funcionales que poseen, junto con su eficacia real.

A pesar de esta segmentación en el sistema español, autores como Domínguez Aranda; Lamata Cotanda y Baraibar López (2003, 53-54), ya mencionan la utilidad real de este tipo de educación para la sociedad, en base a 4 pilares que conforman el entramado estructural:

1. La relación con el movimiento asociativo y las necesidades reales de la sociedad.
2. La relación con la calidad educativa.
3. La relación con las entidades públicas y privadas como posibles aliados y colaboradores.
4. La relación con el sistema educativo formal.

2. La calidad educativa: el modelo EFQM y su relación con las ONG y ONL

Siguiendo con el discurso planteado, la mentalidad basada en la calidad, la eficiencia, la eficacia, la atención a los stakeholders y clientes, parece no terminar de calar entre las organizaciones no gubernamentales, y las organizaciones no lucrativas pequeñas, o muy pequeñas en nuestro país.

Como más adelante mostraré, su implantación sigue siendo un reto dentro del Tercer Sector de Acción Social, que afecta directamente a los procesos, resultados y clientes de este tipo de organizaciones, tal y como los definen los modelos de calidad empresariales adaptados a este tipo de agentes socio educativos.

A nivel local, y dentro de las organizaciones analizadas, principalmente con una clara identidad religiosa y de valores sociales comprometidos, no son conscientes en muchos casos de su utilidad, considerando estos modelos organizativos como un lastre, exigido por las Administraciones con el fin de poder conseguir fondos para su labor a lo largo del año y los proyectos que se presentan.

Sin embargo, cuando comienzan a implantarlo y según los datos obtenidos, acaban viéndolos como una mejora para la organización.

Siguiendo a Ortega Carpio (1994,41) las ONG son «Organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad.»

A lo largo de la historia de la humanidad, el deseo de determinados grupos por cambiar o modificar situaciones y estructuras que se consideraban injustas, desde actitudes como la piedad o la beneficencia hasta llegar a la justicia social y la búsqueda de un Estado del Bienestar ha sido constante.

Teniendo en cuenta la interesante evolución histórica propuesta por Escobar (2010), las organizaciones sociales han estado presente ya desde el Imperio Romano, recibiendo distintos nombres, con la dificultad de clarificación que conlleva para toda persona que deseen documentarse, al poder dejar fuera datos relevantes.

Desde las sociedades de socorro o cofradías, pasando por las Gildas entre los pueblos germanos, los gremios artesanales, la hospitalidad o beneficencia... las ONG y ONL en un gran número han surgido a partir de valores religiosos, en contraposición con los intentos de los Estados por secularizarla.

Será a partir de la Revolución Francesa y la fundación de los Estados Modernos, cuando las Administraciones públicas intentarán dar solución a los problemas de sus ciudadanos. Las ideas del Pacto Social o los Seguros Sociales comienzan a surgir de manos de personas como Adam Smith o Bismark. Alemania e Inglaterra serán los modelos base para iniciar los distintos modelos de Estado del Bienestar en otros países europeos.

Dentro de toda esta evolución, fueron apareciendo los distintos agentes sociales, evolucionando hasta llegar a lo que hoy conocemos como el Tercer Sector de Acción Social en nuestro país, en donde se encuentran las ONG y ONL que intentan suplir todas las carencias del Estado, con aquellos grupos que más atención requieren en nuestra sociedad, o con problemas no solventados.

Una vez dicho esto, los modelos de gestión de la calidad, y en concreto el Modelo de Excelencia EFQM busca, partiendo de modelos empresariales, que posteriormente han sido adaptados a otros tipos de organizaciones, identificar los puntos fuertes de la organización en cuestión, y la definición de las áreas susceptibles de mejora.

Siguiendo a Beltrán y col. (2002,10): «Un sistema de gestión [...] ayuda a [...] establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan [...] la obtención de [...] los objetivos establecidos.»

Se pretenden mejorar las necesidades y expectativas de los clientes (usuarios, grupos de interés y proveedores). El enfoque basado en los procesos es el fundamento de trabajo de la gestión de la calidad, junto con el factor liderazgo, entre otros, al ser los más determinantes en la consecución de los objetivos pretendidos.

Este Modelo Europeo de Excelencia intenta desarrollar un trabajo orientado hacia la calidad total. Siguiendo a Kaoru Ishikawa (1985), padre del análisis

científico de las causas de los problemas en procesos industriales y experto reconocido en gestión de la calidad es la: «*Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad*».

De una manera muy sintética podemos decir que se trata de un modelo no prescriptivo con un sistema de valoración por puntos ponderados (hasta un máximo de 1000), adaptable, y que sigue el ciclo PDCA (planificación, desarrollo, comprobación y aplicación) de mejora continua o ciclo de Shewart-Deming, y en el que se basan otros sistemas posteriores.



Según García Alonso (2007), este enfoque responde a la naturaleza del contexto en que se encuentran inmersas las ONG y ONL (globalización de los mercados, importancia de las relaciones basadas en la cooperación interna y externa, satisfacción y previsión de las necesidades de los clientes...), requiriendo un cambio cultural profundo.

Los distintos modelos de gestión de la calidad que podemos encontrar actualmente para las ONG y ONL (PQUASSO, Quality First, Investors in People, ISO 14001:2004 o la Norma Ong con Calidad entre otros muchos), ayudan a mejorar y medir los resultados de éstas con respecto a sus usuarios potenciales y reales. Además, permiten visualizar las distintas capacidades de la organización y los distintos stakeholders, así como optimizar la captación de recursos, ahorros en la gestión, etc.

De todas formas, el Modelo EFQM es visto como el más adecuado para introducir mejoras en la planificación, la implicación de los grupos de interés o el reconocimiento externo de la calidad ante posibles donadores.

Sin embargo, no todo es positivo, la medición de resultados, la motivación de todo el personal humano de la organización o la resistencia a la estandarización

son algunos de los problemas mencionados en informes como el de 2006 y sucesivos por parte de la Plataforma de Ong de acción Social.

De ahí la necesidad de diseñar una norma que se ajuste a las ONG y ONL que responda a su misión, principios y valores. De esta forma, se ha llegado a la 4ª edición de la norma ONG con Calidad (2011) realizada por el Comité de Desarrollo Técnico e Innovación del Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG).

Esta norma, por su especial relevancia y características difunde una ética de unidad humana, solidaridad, transparencia, eficiencia, implicación social, y metodología de trabajo fundamentada y creada desde el propio sector, que sirve de referente a las distintas administraciones, y al mismo tiempo, coincide en sus motivaciones con aspectos desarrollados por la Educación No Formal.

Una vez realizada esta breve panorámica, pasaremos a mostrar las características de este pequeño estudio y el análisis realizado de los datos obtenidos.

3. Metodología

Como mencionábamos al principio de este documento, se ha seguido una metodología de investigación cuasi-experimental de corte descriptivo, complicando los datos cuantitativos de los cuestionarios rediseñados a partir de otros utilizados por el Observatorio del Tercer Sector de Acción Social, organismos oficiales, y validados por expertos, con una serie de entrevistas diseñadas a partir de las áreas objeto de estudio y nuestras necesidades investigativas.

Para el tratamiento de la información y su análisis posterior se han utilizado el programa estadístico SPSS 17.0, así como las técnicas del discurso biográfico-narrativo a partir de una serie de categorías relacionadas con los ítems evaluados. Todo ello para intentar responder a una serie de objetivos:

4. Objetivos

General:

Verificar la mejora de la eficacia educativa en ONG y ONL en la provincia de Granada, tras la aplicación de un sistema de calidad a la organización.

Específicos:

- Conocer el estado de implantación real de los sistemas basados en la Calidad educativa en contextos no formales educativos en la provincia de Granada, a través de la revisión de sus sistemas organizativos y logísticos.
- Evaluar la efectividad de la labor educativa en una estructura educativa no formal (asociaciones que trabajen proyectos educativos principalmente con

colectivos en riesgo de exclusión social), a través de los datos cuantitativos y cualitativos de personas que han recibido una atención en ONGS y ONL que aplican algún tipo de sistema de calidad.

- Identificar la metodología de trabajo empleada para la enseñanza de valores acordes con las diversas ONG y ONL visitadas en la provincia de Granada, a través de la observación sistemática en los contextos específicos de intervención sociocomunitaria

5. Población y muestra

La *muestra seleccionada* se enmarca dentro de las 149 que desarrollan labores educativas y formativas en la ciudad de Granada. Se centró inicialmente en 3 asociaciones benéfico-culturales y de atención a niños/as, jóvenes y mujeres en riesgo de exclusión social con una experiencia de 3 a 5 años mínimo; a tenor del desarrollo de la investigación tuvo que ser ampliada a 9 ONG y ONL.

Población Total ONG, ONL	Población específica ONG, ONL Socio- educativas	Muestra de ONG, ONL seleccionadas	Profesionales, educadores	Clientes	Total personas encuest.
168	149	9	54	46	100

6. Instrumentos de recogida de información

Como decíamos anteriormente, para la recogida de información se han utilizado 2 cuestionarios elaborados a partir de otros específicos y validados por su fiabilidad demostrada y utilización sobre esta área; uno para los recursos humanos de la organización (profesionales y voluntarios), y otro para los usuarios así como entrevistas semi-sistematizadas de respuesta abierta.

Siguen una estructura Likert con una graduación de respuesta de 1 a 4, junto con otros dos elementos imprescindibles para nosotros NA (no se adecua, por no estar llevándose a cabo) y NS (no sabe, no responde).

Estos cuestionarios son:

El «Cuestionario de Evaluación del Nivel de Aplicación de los Estándares de Calidad a la Educación No Formal», que recoge información sobre el funcionamiento de la organización y la labor educativa desarrollada. (Con un Alfa de Cronbach de 0,959 para 178 elementos).

El «Cuestionario de Satisfacción del Cliente-Usuario», que recoge información sobre el grado de satisfacción de los elementos mencionados en el cuestionario anterior, así como otros aspectos que pudiesen ser relevantes. (Con un Alfa de Cronbach de 0,880 para 26 elementos).

Destacar en este último cuestionario, el trabajo exhaustivo de adaptación de las preguntas al lenguaje y formación de los usuarios entrevistados, al tratarse en muchos casos de colectivos con bajos niveles educativos y por tanto, con algunas dificultades de comprensión real a lo que se les estaba preguntando.

7. Resultados

En este punto en el que nos encontramos, los datos que obtuvimos de los cuestionarios a los recursos humanos de este tipo de ONG y ONL pequeñas o medianas en la ciudad de Granada, nos permiten ofrecer una primera panorámica general.

En su mayoría se trata de instituciones de carácter privado, con una fuerte motivación en valores solidarios. El 66,7% poseen una plantilla de empleados de entre 11-15 personas, y el 33% de 2 a 5; los presupuestos oscilan entre menos de 5.000 € en aquellas que desarrollan hasta 3 programas de intervención diversos, mientras que otras superan los 50.000 € llegando a un conjunto mayor de la población en riesgo de exclusión social.

El 88,9% del personal desconoce el capital líquido de que se dispone para las actividades, salvo los equipos directivos y responsables económicos.

El perfil profesional más desempeñado es el de monitor-voluntario con un 38,9%. El 66,7% tienen entre 50 y 60 voluntarios, de manera intermitente según la actividad, o más estable a lo largo de los años colaborando en las distintas actividades educativas.

El resto de perfiles se reparten entre el 27,8% de los educadores, el 11,1% ocupado por los psicólogos el 5,6% de trabajadores sociales y directivos, y otros 11,1% de perfiles diversos.

La media de usuarios se sitúa alrededor de 100 al año. Otro aspecto a destacar es la predominancia del género femenino con un 77,8% sobre un 22,2% de hombres. Pasemos ahora a exponer los resultados obtenidos en las distintas áreas sobre la calidad y su relación con las actividades educativas y formativas no formales.

En cuanto a las distintas áreas analizadas relacionadas con la calidad, se ha investigado:

El funcionamiento interno de la organización

Comunicación

Nos encontramos un 32% de media en cuanto al grado de satisfacción en este punto. Los porcentajes mayores de satisfacción se encuentran en la comunicación entre usuarios con un 77,8% y el personal con un 50%, seguido de los

familiares y los voluntarios con un 38,9%; es en los donantes, socios e instituciones privadas, en donde encontramos los porcentajes más bajos con un 11,1%, 22,2% y 16,7% respectivamente.

Grado de Implicación

Podemos establecer un 31,28 % de media respecto al grado implicación sobre diferentes aspectos relacionados con la calidad. Los mayores porcentajes los encontramos en la misión y valores por parte de la dirección técnica y los profesionales, así como en la formación con un 50%, seguidos de las líneas estratégicas, procesos clave, reuniones organizativas y evaluación de resultados, entre el 44% y 38,9 % según ítems.

Significativo es que los menores porcentajes de implicación se encuentren entre voluntarios y socios, entre el 5,6 % y el 16,7%.

Sistemas de Evaluación

En el 50% de las ONG, ONL, se lleva a cabo una medida formalizada, conforme a un sistema de evaluación interno. El 33,3% utilizan un sistema mixto (interno y externo) y un 25,3% dice desconocer la forma en que se lleva a cabo.

La herramienta más utilizada para evaluar se basa en comprobar la consecución de los Objetivos pretendidos y los resultados obtenidos, con un 77,8%.

Le siguen los cuestionarios de satisfacción del cliente con un 27,8%; de satisfacción de los empleados con un 22,2%, e indicadores de medida del programa de la organización en aquellas que han implantado o están implantando un modelo de calidad, con otro 22,2%.

Muy significativo es el 16,7% referidas a las que no siguen un plan específico de evaluación.

Grado de Satisfacción

Bastante reveladores son los datos sobre este punto, ya que ponen en alerta frente a la visualización de posibles fallos y recogida de información directa ofrecida por los usuarios, lo que podría conllevar una merma en el funcionamiento evidente.

Frecuencia con que se mide el grado de satisfacción de los distintos agentes en la ONG, ONL

	Usuario	Familia	Pers.	Vol.	Org. Inst.	Don.	Soc.	Inst. Priv.	Otros
Algo	5,6%	16,7%	5,6%	27%	27,8%	16,7%	22%	5,6%	33%
Mes	27,8%	5,6%	5,6%	27%	5,6%	11,1%	5,6%	27%	5,6%
Frecuen.	50%	22,2%	44,4%	38%	22,2%	5,6%	11%	5,6%	16%
Siempre	16,7%	38,9%	22,2%	5,6%	5,6%	16,7%	16%	16%	5,6%
NS/NC	0%	16,7%	22,2%	0%	38,9%	49,0%	44%	5,6%	33%
Medias:	Algo 17,9%	Mes 13,6%	Con Frecuencia 24,08%	Siempre 16,07%	NS/NC 23,34%				

Ideas sobre la Calidad

Sobre este punto, y atendiendo a la pregunta: *¿Qué piensa sobre la calidad? En caso de no estar implantada: ¿la implantaría dentro de la ONG, Asociación o ONL?* Nos encontramos con respuestas como la de M. Directora de una de estas ONL:

Mira al principio, es un coñazo, pero a la larga nos vamos a alegrar. Al principio es tal cantidad de papeleo de cosas que tú estás haciendo pero no sabes si es bueno;... a la larga sí es bueno. A la larga nos vamos a alegrar, yo porque soy la trabajadora social si no... (M., Directora).

También son reveladores los datos cuantitativos. Hay un grado de acuerdo total a la hora de considerar la calidad como un elemento fundamental en un 66,7%; el 38,9% no la considera una asignatura pendiente, frente a porcentajes moderados que la conciben como un reto prioritario a afrontar en el plazo de 2 años, tanto en aquellas Asociaciones que la están implantando (16,7%) como en las que pretenden hacerlo (11,1%).

Protocolos de Actuación

En este sentido, entre el 80% y el 95% de las organizaciones dicen seguir un plan específico general en alguno de los distintos aspectos organizativos o logísticos. Sin embargo, también nos encontramos con una horquilla que sitúa entre el 5,6% y el 16,7% la no utilización o desconocimiento de si se llevan a cabo o no esta definición de protocolos.

A la pregunta: *¿Qué piensa de los Protocolos de Actuación ante un problema o situación?*

No soy tan consciente, porque como se hace tan a diario, como esto es algo tan familiar. A lo mejor si hay protocolo y lo siguen pero más las contratadas que están más de lleno en el proyecto, se dan cuenta más. Si es verdad que se habla primero con M. y si hay un problema más gordo se hace reuniones extraordinarias como nos ha surgido y ya se decide que es lo mejor. Si no es grave se intenta apaciguar la situación y dejar que pase y; si es más complicado se habla con M. ó S. (A., Educadora del P. Amaranta).

Ventajas e Inconvenientes de la Implantación de Sistemas de Calidad.

En cuanto a los posibles problemas que pudiesen surgir con la implantación de este tipo de procesos de trabajo, encontramos porcentajes del 38,9% sobre el desconocimiento del tipo de sistema; del 44,4% en aspectos como la resistencia al cambio o la burocratización y del 50% en la necesidad de apoyos externos o falta de adecuación.

Como posibles ventajas, destacan principalmente la mejora de la imagen con un 50% y la mejora de la gestión y las actividades en un 44,4%.

Líneas Prioritarias de actuación.

Se sitúan fundamentalmente en el diálogo con las Administraciones sobre la normativa reguladora con un 55,6%; el fomento de la formación dentro de la organización con un 50%, y la generación del discursos sobre la calidad con un 44,4%.

Seguidamente, y sobre...

La labor educativa desarrollada

Planificación

Se considera con unos contenidos totalmente adecuados a las necesidades de los grupos destinatarios, con un 72,2%. Este dato se corrobora con las entrevistas y la observación realizada. La estructuración clara y la aplicación práctica, son los parámetros siguientes que obtienen unos mayores porcentajes con un 61,1% de adecuación total.

A la pregunta: Hábleme de la planificación de las actividades educativas que desarrollan a lo largo del curso.

Se intenta buscar lo que le guste, taller, curso, si no llega a principio de curso, intentar personalizar. Y las actividades educativas se miran cuales son las carencias [...] para luego con la educadora contratada organizarlo todo. [...] en función de las necesidades se va planificando. (J., Educador del Proyecto ALFA).

Profesionales

Muy significativo es el hecho de que los mismos educadores consideran que los clientes no valoran todo lo que debieran su labor en un 38,9%. A pesar de esto, las cualidades más valoradas entre los recursos humanos de las ONG, ONL son la empatía y capacidad para motivar con un 61,1%, seguida del dominio de herramientas didácticas y la facilidad para mantener relaciones interpersonales con un 55,6%, y la capacidad para mediar y resolver distintos tipos de conflictos con un 50%.

Metodología

Sobre los aspectos metodológicos, lo más tenido en cuenta por los profesionales y voluntarios es la organización del ambiente con un 55,6% y la utilización adecuada de recursos que favorezcan las experiencias participativas e interactivas con un 50%.

La adecuación a las dificultades de aprendizaje, y el desarrollo de los pensamientos críticos y democráticos son otros de los pilares sobre los que se asientan con un 55,6%.

Actividades

Se consideran bastante graduadas a los distintos niveles de dificultad de los usuarios en un 66,7%, así como innovadoras en un 61,1%; seguidas en un

55,6% en la búsqueda de modificación de conductas inadecuadas, la utilización de una variedad de refuerzos y la necesidad de que requieran materiales baratos y fáciles de conseguir. En un 50% se consideran bastante claras en los pasos a seguir.

Evaluación

La evaluación se centra prioritariamente en determinar la evolución y mejora de los usuarios en cualquiera de los aspectos trabajados a nivel educativo-educacional con un 66 7%; de manera procesual y con una serie de procedimientos e instrumentos específicos con un 55 6% respectivamente.

Por otra parte, la evaluación en base a costos y beneficios adquiere una gran relevancia con un 33 3%.

Posibles elementos impeditores del aprendizaje

Por último, analizamos qué posibles elementos podrían impedir el aprendizaje. La falta de motivación, seguida de los problemas personales son los factores más valorados con un 55,6% y un 50%, seguidos de la desconfianza en las propias posibilidades y el desinterés en la tarea propuesta con un 44,4%.

A continuación, pasamos a exponer brevemente los datos más significativos obtenidos por medio de los usuarios de las ONG y Asociaciones sin Ánimo de Lucro investigadas.

En su mayoría se encuentran en torno a los 17-18 años, sin diferencias significativas en cuanto al género. Fundamentalmente, de origen español, seguidos de ciudadanos/as de origen marroquí, colombiano y boliviano en menor medida.

Con estudios secundarios y de bachillerato principalmente. El tipo de actividades en las que participan son talleres diversos (coeducación, ecología, informática, manualidades...), actividades recreativas (deportes, cine fórum...), y de refuerzo educativo en el caso de menores de las edades mencionadas con anterioridad.

Atendiendo a los datos obtenidos, El 77,4% de ellos se encuentra en situación de desempleado, coincidiendo en sus perfiles una baja formación y una insuficiencia de canales eficaces de búsqueda de empleo. El 77,4% viven con su familia, mientras que un 6,5% viven solos, o su familia reside en otro país con un 7,5%.

El 64,5% de los encuestados dicen tener una total confianza en la organización y sus voluntarios y profesionales, alcanzando el 71% en el sentimiento de grado de pertenencia a la organización.

Cauces de Información

Solamente el 38,7% de los encuestados está totalmente satisfecho en cuanto a la información que reciben sobre las actividades en que pueden participar, y un 41 9% en el resto de servicios a los que pueden acceder.

Organización y Funcionamiento de la ONG, ONL.

A pesar de no tener implantado o estar en proceso de implantación el Modelo EFQM, nos encontramos con un 71% de satisfacción total a este respecto. En lo referente a las instalaciones, el mantenimiento y el conocimiento de la persona responsable de cada actividad, sí es necesario mejorar. Los valores aquí fluctúan entre un 3,2% de los clientes que no conocen al responsable de la actividad, y unos 16,1% y 19,4% que conocen a esa persona. Sin embargo, creen que el material utilizado es de calidad y adecuado en un 74,2%.

El 61,3% está satisfecho con la atención recibida frente a un 12,9% que requeriría una mayor atención. La percepción referida a la resolución de problemas y presentación de sugerencias se encuentra en un 48,8% de satisfacción total.

Actividades educativas.

Sobre este punto, los porcentajes de total satisfacción se encuentran en el 67,7% sobre las actividades planteadas y la calidad de estas; 58,1% sobre los comentarios referidos a los progresos y dificultades; y un 61,3% en cuanto a orientaciones para el estudio y la vida profesional.

Los porcentajes en los tiempos de realización de las actividades fluctúan entre el 3,2% de mínima satisfacción y un 32,3% de total satisfacción.

Profesionales, clima de convivencia y Grado de satisfacción.

El 71% están totalmente satisfechos con la formación de los responsables, y el 66,7% con las medidas de seguridad y salud puestas en práctica. El 80,6% de los usuarios poseen una percepción muy buena sobre la convivencia.

El 58,1% de los encuestados creen sin ninguna duda que se generan valores positivos y un 66,7% la recomendarían sin dudar, con un grado de satisfacción personal total del 41,9%, y del 38,7% en el caso de una satisfacción mayor del 75%.

8. Discusión

Trabajos como el realizado por García Alonso (2007), para conocer la situación de las ONG respecto a la implantación de los sistemas de calidad, y que nos ofrecen una panorámica muy enriquecedora a nivel europeo y de nuestro país, nos confirman los resultados obtenidos y la necesidad de seguir investigando.

Si bien el fondo sigue situada en el conocimiento y la implantación de estos modelos como una necesidad para mejorar los procesos de trabajo y resultados frente a los usuarios y donantes así como para la sociedad en su conjunto, la realidad aquí hallada nos hace ver el camino que queda todavía por recorrer a las ONG, ONL pequeñas y muy pequeñas, y su función primordial desde nuestro punto de vista en referencia a la Educación No Formal.

Ya no solo como una educación para toda la vida, o más específicamente tradada en los aspectos profesionales, la juventud y la educación permanente, como nos indican las recomendaciones de la Unión Europea en sus distintos informes, como en la Decisión n.º 1720/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se establece un programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente hasta 2013, sino también por la coincidencia en el desarrollo de los valores que se pretenden alcanzar.

Una vez dicho, esto pasemos a finalizar este documento con las conclusiones a las que hemos llegado.

9. Conclusiones

Una vez analizados todos los datos, podemos aventurarnos a decir (al menos entre las 9 ONG, ONL investigadas) que el estado de aplicación de los sistemas de gestión de la calidad en este tipo de organizaciones pequeñas o muy pequeñas que desarrollan actividades educativas en contextos no formales, apenas se encuentra en un estado inicial.

Además, aquellas que lo están implantando aparentemente lo hacen por la necesidad de adaptarse a la normativa que se está generando, con el fin de mantener las distintas subvenciones con las que se nutren. La contratación del personal, se lleva a cabo en función de los fondos anuales con que se cuenta. Así es fácil encontrar una saturación de trabajo en personas altamente comprometidas con estos colectivos.

Por otra parte, la eficacia de la labor educativa desarrollada teniendo en cuenta el grado de impacto y las tareas de prevención y proacción desarrolladas aunque mejorable, es patente e imprescindible. Los proyectos de intervención se encuentran altamente influenciados por las distintas ayudas de los distintos donantes o aliados, debiendo priorizar aquellos más urgentes en muchos casos.

En cuanto a la identificación de la metodología de trabajo empleada, ésta es altamente flexible, adaptada a las características de los usuarios, muy participativa e innovadora. La inteligencia emocional, la empatía y la escucha son herramientas fundamentales tanto para los profesionales como los voluntarios, junto con el respeto por las normas y los valores que se pretenden desarrollar.

Otro aspecto a destacar obtenido de las entrevistas a los directivos y educadores, se basa en la preocupación de perder su identidad a favor de la consecución de los objetivos, como si de una empresa se tratase. Este tipo de organizaciones tiene una estructura adaptada a las necesidades de los contextos en que interactúan y el tipo de personas que reciben, por lo que insertar modelos de calidad supone para ellos un cambio radical.

Por este motivo, recomendamos encarecidamente la necesidad de seguir investigando a estos micros niveles a pesar de la dificultad evidente que conlleva de trabajo de campo.

Los estudios de casos concretos como el de Luque (1998), Martín Moreno (2004) o la tesis de Giraldo Casado (2008) entre otros, que se han venido realizando a lo largo de los años nos han servido para obtener distintas visiones de este puzzle que comentábamos antes que es la Educación No Formal y los modelos de calidad en nuestro país, pero requiere ser continuado, para ser conscientes de la repercusión real que tienen.

Referencias

- BELTRÁN SANZ, J; CARMONA CALVO, M. A.; CARRASCO PÉREZ, R.; RIVAS ZAPATA, M. A. Y TEJEDOR PANCHÓN, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- COOMBS, P. H. & M. A. (1974). *Attacking Rural Poverty: How Non-Formal Education can help*. Baltimore. J. Hopkins University Press. (Versión castellana en Madrid. Edit. Tecnos. 1975).
- ESCOBAR DELGADO, R. A. (2010). Las O.N.G. como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de Saberes: Investigaciones y Ciencias Sociales*, (32), 121-131.
- FRANCO REBOLLAR, J.; GUILLO GIRARD, C., RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, C., SANTIAGO GORDILLO, P. (2006). *Retos del Tercer Sector de Acción Social. Diagnóstico para un plan estratégico*. Madrid. Gráficas Arias Montano, S. A. Recuperado el 10-3- 2012 de: http://www.plataformaong.org/upload/123/85/Retos_del_Tercer_Sector.pdf
- GARCÍA ALONSO, VIDAL J. (2007). *Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional*. Madrid. Fundación Luis Vives.
- GIRALDO CASADO, E. (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD)*. (Tesis Doctoral). Universidad Carlos III.
- KAORU ISHIKAWA (1986) *¿Qué es Control Total de la Calidad? El modelo japonés*. Bogotá. Editorial Norma. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa#Referencias. [Consulta 2012, 7 de Noviembre].
- LUQUE, P. A. (1998). Ámbitos de acción en educación social y animación socio-cultural. En G. Pérez (coord.) *Contexto cultural y socioeducativo de la Educación Social*. Experto y Máster Universitario en Educación Social y Animación Sociocultural. Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Sevilla. Universidad de Sevilla.
- MARTÍN CÉSAR, T. Y PAREJA FERNÁNDEZ, J. A. (COORD.). (2007). La educación no formal y diferenciada: fundamentos didácticos y organizativos. *Materiales para educadores* Madrid. CCS, 48.

- MARTÍN-MORENO CERRILLO, Q. (2004) *Centros educativos y ONG: Análisis de los modelos emergentes de interrelación*. Centros Educativos de la UNED.
- ORTEGA CARPIO, M. L. (1994) *Las ONGD y la crisis del desarrollo: Análisis de la cooperación con Centroamérica*. Madrid. IEPALA.
- ROGERS, A. (2005). *Non-formal education: flexible schooling or participation education?* EE.UU. Springers Science Business Media Inc.
- TRILLA, J. (1993). *La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales de educación social*. Barcelona. Ariel.
- UNESCO (2006). *Educación No Formal*. En «Educación no formal», preparado para la 55ª semana (25/09-01/10/2006) del 60º aniversario de la UNESCO. Oficina de Información Pública. Memobpi. Recuperado el 18/3/2012 de http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi55_NFE_es.pdf
- UNESCO (2006). Diario Oficial de la Unión Europea: Decisión 2006/1720/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 15 de noviembre de 2006 por la que se establece un programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente. Recuperado el 11/11/2012 de: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=oj:l:2006:327:0045:0068:es>

 **XII** Congreso
Interuniversitario de Organización
de Instituciones Educativas

Organiza



UGR
Universidad
de Granada



UNIVERSIDAD DE JAÉN



Patrocina



ISBN: 978-84-338-5466-7



9 788433 854667